

LA CARTA DEI SERVIZI DELL'AGC SVILUPPO ATTIVITA' SETTORE PRIMARIO

MODERA

FRANCESCO LANDI

Buongiorno, vorrei ringraziare tutti quanti per la presenza, soprattutto il Vicepresidente della Giunta, che è qui in rappresentanza della Giunta Regionale, i relatori che man mano interverranno, i colleghi e anche gli studenti che studiano presso l'URP, o che fanno stages.

Vorrei partire, nel presentare questo convegno, dalle parole dell'Assessore Incostante, perché secondo me danno la misura del risultato che è stato raggiunto grazie al lavoro di tutti quanti. Vorrei ringraziare la Giunta, rappresentata dall'Onorevole Valiante perché, nell'adozione della Carta, ha colto la nostra voglia di esserci, di partecipare ai cambiamenti che l'adozione della Carta esprime, soprattutto per una sua peculiarità: questa Carta che è nata dall'interno, in un periodo in cui tutto ciò che proviene dall'interno sembra valere poco. Il fatto che la Giunta l'abbia adottata, secondo me, dimostra che la sfida dei dipendenti dell'Amministrazione, la voglia di starci, di partecipare ai cambiamenti è stata colta appieno, e quindi non viene solo dall'esterno ciò che conta ed è importante per l'Amministrazione.

Poi vorrei ringraziare il dottore Falessi che, conoscendo bene i suoi polli (tutta l'Area), ha cominciato la sfida e poi, visto quello che era stato prodotto, ha creduto bene di valorizzarlo.

Soprattutto vorrei ringraziare tutti i colleghi che hanno partecipato a questa cosa, che è la cosa di tutti quanti noi: amministratori, dipendenti, referenti, che ci hanno lavorato e che sono costretti, tra virgolette, a lavorarci ancora.

Detto ciò, passerei la parola ad Antonio Fiorella, pregandolo di essere snello e veloce. Antonio Fiorella ci racconterà come è nata la Carta dei Servizi all'interno dell'Area Agricoltura.

ANTONIO FIORELLA

Buongiorno a tutti, io vorrei ringraziare prima di tutto i referenti della Carta dei Servizi di ogni Settore perché, con la loro collaborazione proficua e assidua, hanno permesso la realizzazione di questa Carta. Ringrazio poi Nunzio Zappullo, nostro collega, perché mi è stato sempre vicino. Ringrazio anche l'Assessore Incostante perché mi ha permesso di frequentare un Master alla Scuola di direzione aziendale Bocconi di Milano e questo lavoro è anche il frutto di quel percorso formativo.

Perché abbiamo deciso di chiamarla *una goccia dissetante*, perché capiamo bene che nella macrostruttura della Regione Campania, questo processo operativo della Carta dei Servizi è sicuramente una piccola goccia. Però crediamo che sia dissetante per gli utenti sia interni che esterni. Il mio intervento sarà strutturato su sei punti: la presentazione dell'Area, una descrizione delle fasi operative, i risultati, le fasi successive alla realizzazione, le finalità e le integrazioni, e poi le considerazioni finali.

La nostra area, l'Area 11, Area generale di coordinamento Sviluppo Attività Settore Primario, è composta da 22 Settori, dislocati sulle 5 Province; presenta un Coordinatore, Sei Settori centrali a Napoli, che fanno da staff al coordinatore e poi abbiamo i settori provinciali: Settore provinciale Agricoltura, Settore provinciale Foreste, Settore provinciale Alimentazione.

Le attività dell'Area sono molteplici: vanno dall'erogazione di finanziamenti nazionali e comunitari, alla sperimentazione nel settore agricolo, alla consulenza aziendale, ai servizi ispettivi, come il servizio fitosanitario, alla formazione e all'aggiornamento professionale, alla statistica, alla gestione foreste e vivai, ai programmi di educazione alimentare e quote latte. Quindi c'è una molteplicità di interessi, pertanto gli utenti sono ovviamente molti: gli imprenditori agricoli, gli importatori e gli esportatori, i professionisti, i fornitori, gli enti pubblici, associazioni e quant'altro.

Passiamo ora alla realizzazione. La realizzazione della Carta si è sviluppata su otto punti: il primo punto è la determinazione della dirigenza: noi abbiamo chiesto ai dirigenti se si impegnavano in questo nuovo lavoro, se credevano nella Carta dei Servizi e se erano determinati a seguire questo

processo operativo. Voglio ricordare che la Carta, con il sistema delle valutazioni e con il controllo di gestione, è uno dei sistemi operativi di tutte le aziende pubbliche composte e quindi anche dell'ente Regione.

Secondo punto: il questionario ai dipendenti. La filosofia che sta alla base di questa Carta è una filosofia bottom up, partendo dal basso abbiamo sempre coinvolto tutti, abbiamo cercato di coinvolgere i 1300 dipendenti dell'Area 11. Questo questionario è servito a vedere i punti critici e le capacità dei nostri colleghi nell'ascoltare le esigenze degli utenti.

Terzo punto: abbiamo fatto un'analisi dei compiti e degli incarichi: siamo andati a vedere la responsabilità dei diversi Servizi e delle diverse prestazioni e abbiamo tentato, anche attraverso l'Ufficio Protocollo, di vedere tutta la posta in entrata e in uscita. Questo perché, perché dovevamo vedere tutte quelle attività a rilevanza esterna. Poi siamo andati a fare delle interviste, abbiamo individuato il responsabile di quella attività e siamo andati a vedere come si svolgeva quel processo e quindi a censire tutti i processi a rilevanza esterna, tutti quei servizi che noi diamo agli utenti. Abbiamo poi definito tutti questi servizi, nel senso che abbiamo prodotto una scheda di descrizione, abbiamo poi restituito agli intervistati la descrizione, per vedere se vi fossero delle incongruenze, delle errori e, ovviamente questi intervistati hanno restituito a noi il materiale.

Finita questa prima fase, che è la fase della descrizione delle attività, siamo andati sulla seconda fase, che è quella dove si caratterizza una vera Carta dei Servizi e non una guida ai servizi, siamo andati, cioè a proporre la scheda della qualità. La scheda della qualità è la scheda in cui ogni responsabile di Attività si deve rendere responsabile di un impegno nei confronti dell'utenza. È quasi un patto, un contratto che noi andiamo a stipulare con gli utenti: cioè noi ci impegnamo, nel 2004 a darti questo servizio, in questo tempo, in questo modo e così via.

L'ultima fase è quella del regolamento di pubblica tutela, che è stato approvato con delibera di Giunta Regionale n. 492 del 25 marzo 2004; questo regolamento è lo strumento nelle mani dell'utente per proporre un reclamo, per fare un esposto per un eventuale disservizio subito.

Diamo i numeri, non perché siamo folli, ma per capire l'attività che è stata fatta nell'Area 11. Questa Carta dei Servizi è la prima Carta di tutto l'Ente. I numeri sono questi: abbiamo impegnato 50 dipendenti circa di tutta l'Area, è stato con noi, al nostro fianco, l'URP (per noi l'URP è stato un punto di riferimento essenziale, sono stati i consulenti di questa attività), abbiamo ottenuto ben 56 incontri, non solo a Napoli, ma nelle province di Benevento, Avellino Caserta, Salerno; abbiamo partecipato a 5 convegni, tra i quali ricordo il Forum dell'anno scorso e il Netwok sull'innovazione della Pubblica Amministrazione a Milano; abbiamo esaminato 250 processi; abbiamo prodotto 70 comunicazioni, 25 atti amministrativi, 3 relazioni al Coordinatore perché potesse rendersi conto dell'andamento dell'attività più 1 dispensa divulgativa che abbiamo dato a tutti i 22 Settori dell'Area.

Alla fine il risultato è stato questo: abbiamo descritto ogni attività attraverso un cosa, un chi, un come e i tempi, un dove e un quando. Cioè abbiamo dato una risposta ad ogni domanda e questa è la descrizione, cioè la prima fase, ma questo non è tutto, la seconda scheda che abbiamo prodotto, è la scheda relativa alla qualità, in cui noi abbiamo messo i punti critici come fattori di qualità, che ogni dirigente si impegnerà a migliorare anno dopo anno, abbiamo messo l'indicatore della qualità, cioè come si misura il raggiungimento del fattore, abbiamo introdotto lo standard di qualità, ossia quel limite garantito, l'obiettivo che noi dobbiamo sempre raggiungere (se abbiamo detto che diamo un certificato in tre mesi, dobbiamo darlo in tre mesi). Alla fine c'è il reclamo, cioè quell'esposto che vi dicevo, che tutti gli utenti dell'ente Regione possono inviare all'URP per eventuali denunce di disservizi.

Ma la Carta dei Servizi non è terminata, la realizzazione sì, ma il processo Carta è un processo lungo e impegnativo, e qui richiamo l'attenzione del Coordinatore perché dovrà dare impulso ancora maggiore a questa attività e della Giunta, perché risorse umane e finanziarie saranno importanti ed essenziali, altrimenti sarà un aborto di processo.

Quali sono le fasi successive? Prima è la pubblicizzazione, l'URP tiene particolarmente a questo perché la pubblicizzazione è fondamentale: se gli utenti non sanno che esiste la Carta, se non sanno che si può inviare un reclamo, la Carta non serve. Poi vi è un monitoraggio, ciò significa che noi

dobbiamo monitorare tutto l'iter della Carta, l'andamento del processo in tutta la sua evoluzione, anno dopo anno, dobbiamo fare la verifica degli standard, cioè dire "quell'ufficio di Salerno ha rispettato gli standard? Quanti reclami sono arrivati per quell'Ufficio? Nelle valutazioni della dirigenza, quel dirigente ha rispettato quello standard che ha concertato con il proprio Coordinatore?"

Quarto punto: l'aggiornamento della parte descrittiva della Carta. Significa che dobbiamo andare ad aggiornare, nel caso di trasferimenti di funzione, di personale etc. e qui ovviamente i referenti saranno i responsabili di questa operazione. Poi abbiamo una revisione degli standard, cioè dobbiamo migliorarli: se oggi impieghiamo tre mesi, poi ne impiegheremo due e mezzo e così via, se oggi abbiamo decentrato un'attività, domani dobbiamo decentrarne due, tre e così via.

Richiamo l'attenzione sul punto di verifica che chiamo utenza: questa è una cosa straordinaria, nel senso che l'utente partecipa con noi alla verifica del nostro lavoro, del raggiungimento degli obiettivi: è la vera partecipazione attiva dell'utente, che da soggetto passivo diviene soggetto attivo, contribuente, partecipante.

E allora, dall'800 ad oggi che cosa è venuto fuori? Che il suddito si è pian piano trasformato in cittadino, elettore, utente, cliente. Il cuore di tutto questo è stata fundamentalmente la sua coscienza economica, oggi siamo disposti a pagare più tasse, però vogliamo un servizio buono, vogliamo scegliere, anche noi dobbiamo essere scelti, il confronto con i privati, con l'impresa il settore pubblico lo deve fare, si deve mettere sul mercato, e la coscienza economica ha creato questo, dobbiamo trattarlo da cliente, cioè da persona che ci ha scelto, dobbiamo servirlo, il nostro datore di lavoro deve essere l'utente.

E allora la Carta dei Servizi non è solo informazione, comunicazione, perché noi riceviamo il feedback dall'utente, ma non è solo comunicazione esterna, è anche comunicazione interna; io, girando nell'Area per la Carta dei Servizi, ho imparato tantissime cose, le ho capite attraverso le interviste e quel girovagare nei Settori. Più la struttura è grande, più la comunicazione interna è fondamentale. Poi è partecipazione, abbiamo detto che il cittadino partecipa con noi alla rimodulazione dei servizi, poi è sussidiarietà verticale ed orizzontale, è assetto organizzativo. In questo senso i dirigenti di Settore hanno dovuto fare ampi sforzi per uniformare le varie attività e porle nei rispettivi Servizi, la Carta è stata, quindi, anche un momento riorganizzativi dell'area 11. Poi è sistema delle valutazioni: nella Regione Campania c'è un sistema delle valutazioni fatto sostanzialmente da obiettivi e da 11 comportamenti organizzativi, sarebbe bello che fra questi 11 ci fosse anche l'ascolto dell'utente. Controllo di gestione è un processo che sta cominciando in Regione Campania, coordinato dall'Area Finanze, bilancio e contabilità. Il controllo di gestione o si fa attraverso i centri di costo o attraverso le attività e la carta dei Servizi è la fase iniziale di un controllo di gestione moderno sulle attività, perché le va a censire e va a rilevare diversi step di ogni singolo processo.

La Carta ci ha permesso anche di essere coerenti e compatibili, perché la Carta è coerente e compatibile con la riforma della Pubblica Amministrazione. L'ultima direttiva sulla customer satisfaction del Ministro della Funzione Pubblica dice che la PA ha l'obbligo dell'ascolto, e la Carta lo garantisce appieno, poi la logica del risultato, anche in questo la Carta è essenziale, perché quando noi mettiamo uno standard al dirigente lo poniamo in una logica di risultato perché dovrà raggiungere quell'obiettivo e sarà valutato in relazione a questo anche dall'utente. Il codice di comportamento tra l'altro prevede che il pubblico impiegato deve collaborare con l'utente e poi, voglio dire, tutta la normativa nazionale, dalla 241 al DPR 422 del 2001 che è un decreto di attuazione della 150 sulla comunicazione pubblica, tutto un richiamare questi valori e questi concetti che poi ritroviamo anche nella Carta dei servizi.

E allora la Giunta Regionale, se in futuro vorrà potenziare ancora di più la comunicazione pubblica ed istituzionale, potenziare l'URP e soprattutto creare questo nuovo profilo professionale, tra l'altro sono pochissimi i profili professionali nell'ente Regione, il profilo del Comunicatore Pubblico (faccio un esempio: la Provincia di Perugia ha l'Istruttore comunicatore pubblico, ha il Dirigente comunicatore pubblico ed il funzionario comunicatore pubblico), questo credo che sarebbe un grandissimo risultato. Se in futuro si farà tutto questo, allora il rapporto conoscenza-fiducia

migliorerà; questo è un rapporto in cui ognuno è causa-effetto dell'altro: se c'è una maggiore conoscenza della Pubblica Amministrazione, c'è una maggiore fiducia, se c'è una maggiore fiducia nella Pubblica Amministrazione, c'è anche una maggiore conoscenza.

Infine voglio terminare con una brevissima frase che mi è piaciuta. Oggi, parlando di federalismo e di Europa, Spinelli dice "Fondamento comune della comunità federale, degli stati federali è il cittadino". Grazie a tutti.

MODERATORE

Per secondo passerei la parola a Paolo Albano il quale si intratterrà sulla Comunicazione Pubblica.

PAOLO ALBANO

Ho sentito molto volentieri la fine dell'intervento e mi ha colpito un accenno al valore della comunicazione. Il mio amico Alessandro Rovinetti dice che "comunicare" significa "contenuto" e che la differenza tra comunicazione ed informazione è assai forte: la seconda contiene la prima. Una Carta dei Servizi è un patto ed è un patto che si deve mantenere ogni giorno e che, dunque, va rinnovato e riaffermato ogni giorno. E questa non è un'affermazione gratuita, è un'affermazione di principio e di base ed è il fondamento di un'amministrazione che davvero vuole cambiare. Senza questi processi un'amministrazione non è in grado di procedere per il cambiamento, che è una cosa difficilissima, ma senza la comunicazione i processi di cambiamento sono finzione, sono espressioni demagogiche.

Io sono stato recentemente a chiudere una bellissima esperienza che ho fatto in un paesino vicino Bologna, che si chiama Anzola dell'Emilia e noi del meridione sappiamo che quando si chiude un palazzo e si mette il tetto si festeggia, si mette la bandiera, c'è di sicuro la cena con gli operai, con tutti quelli che hanno contribuito a fare il palazzo. Lì finalmente avevano finito una piazza e questa festa a Bologna si chiama la Bandiga, in questa festa ho visto un senso della partecipazione incredibile, le tavole bandite alla perfezione come se stessimo a casa. Ho avuto la certezza che quella era la sintesi di un patto che si era mantenuto tra l'Amministrazione e i cittadini, l'espressione massima di questo patto è stata in un momento felicissimo e assai creativo perché chi comunica e procede per fasi anche di educazione: il cittadino deve imparare anche a partecipare, deve essere protagonista di un rapporto paritario tra la Pubblica Amministrazione e lui, non può partecipare se non sa come farlo. E la comunicazione in questi casi porge occasioni di creatività. Il Sindaco, insieme agli assessori, ha occupato ogni angolo della piazza nuova e, allo squillo di una tromba, contemporaneamente tutti hanno tagliato il nastro: espressione più visibile del coinvolgimento non ce ne poteva essere. Ma comunicare, in questo senso, è anche ricerca del miglioramento continuo; quando c'è un colloquio paritario, io non prendo un reclamo come reclamo, ma come un'opportunità di cambiamento. Queste cose non si possono fare se non si parte dalla comunicazione interna, non posso fare una comunicazione esterna paritaria, di crescita, di educazione, di miglioramento, di partecipazione, se tutti questi valori non li ho praticati prima all'interno e questo non significa solo informarsi e sapere cosa sta facendo questo o quell'ufficio, ma significa prendere corpo insieme ad altri di qualcosa che si sta facendo, significa essere consapevoli di quello che stiamo porgendo noi e di quello che ci stanno consegnando gli altri. Per farla breve, la centralità del cittadino non può essere uno slogan, né una Carta dei Servizi può essere un chilo di carta che abbiamo stampato perché questo significa tacitare la coscienza perché magari abbiamo messo una targa ed un ufficio l'abbiamo chiamato "Ufficio per le Relazioni con il Pubblico" e dall'altro invece continuare a trattare il cittadino prendendolo in giro e dicendogli che sta al centro, ma trattandolo ancora da suddito.

Io aggiungo a questo un'ultima cosa, se mi permettete, della quale, come meridionale, sono abbastanza geloso. Una Carta dei Servizi che si rivolge al Primo settore è un segnale straordinario, contiene un grande valore del cambiamento, la riappropriazione dell'identità culturale ed economica di un territorio. La Carta dei Servizi, se non serve a proporre una rinnovata integrazione per lo sviluppo locale, abbiamo fatto una frittata, perché lo sviluppo locale ha dei momenti di rallentamento, forse perché non ha fatto passi convinti, ma i passi convinti si fanno quando c'è

l'integrazione, quando c'è un trasferimento permanente, non solo di informazioni, ma di sollecitazioni, di provocazioni al cambiamento. Non è che con questo voglio mettere tutto sotto il cappello della comunicazione, ma la comunicazione è la madre di una serie di atteggiamenti culturali che dobbiamo conquistarci e che se non riaffermiamo ogni giorno, rischiamo di perdere. Questa è una grande responsabilità, allora in questo senso, la Bandiga di Anzola dell'Emilia, così come le tante attività che facciamo, questa Carta dei Servizi non solo è un patto da mantenere, non solo dobbiamo sapere che costa molto mantenerlo, ma ciò che dobbiamo ricordarci sempre è che ciò è il frutto di un incontro professionale che dobbiamo rinnovare ogni giorno perché gli altri crescano, il cittadino sia educato e davvero sia al centro della nostra attenzione.

Grazie.

MODERATORE

A questo punto chiamerei la dottoressa Marisa Buono, responsabile della Segreteria Particolare dell'Assessore Incostante.

MARISA BUONO

Saluto tutti i partecipanti a nome dell'Assessore Incostante, che purtroppo non è potuta intervenire personalmente questa mattina. Vorrei solo ricordare che il progetto "Una Regione che cambia" è stata una delle prime iniziative che ha assunto la Giunta Regionale nel 2000 all'atto del suo insediamento, un progetto ambizioso perché prevedeva la riforma dell'apparato amministrativo e la ridefinizione dei compiti, mentre la macchina stessa stava camminando; non è facile continuare a svolgere i compiti di tipo tradizionale che ogni ente pubblico porta con sé e nello stesso tempo pensare a ridefinire il proprio ruolo alla luce degli obiettivi e le nuove esigenze che vengono fuori dalla comunità. Innanzitutto si è fatto presente che la Pubblica Amministrazione e anche un apparato grande e complesso come il nostro è un costo per la collettività, un costo le cui diseconomie, le cui inefficienze si riverberano negativamente su tutto il tessuto locale, nei confronti dei cittadini, ma soprattutto nei confronti delle imprese. La cosa che volevo valorizzare, per quanto riguardo la Carta dei Servizi, che è stata così ampiamente illustrata, è che questa Carta offre un patto con le imprese, andando a definire con esse anche i tempi di quelle che sono attività necessarie, cioè non solo nei confronti di attività come quelle consulenziali, quelle in cui l'amministrazione pone al servizio dell'impresa/utente la sua esperienza e le sue conoscenze, ma anche in tutti i casi in cui l'imprenditore si deve rivolgere all'intermediario Pubblica Amministrazione per poter svolgere, continuare un'attività o per poter ottenere finanziamenti. È un aspetto nuovo questo, perché il ritardo o la scarsa qualità (un'autorizzazione sbagliata, un controllo male effettuato, un'ispezione poco approfondita o poco coerente con i fini che si deve prefiggere, comporta un'inefficienza, un'inefficienza che si riverbera negativamente sull'impresa, sulla concorrenza fra le imprese e in definitiva costituisce un costo occulto e aggiuntivo e, quindi, non giustificato nei confronti del tessuto economico.

Oggi siamo chiamati a dare risposte di questo tipo (certamente non sono le risposte di tipo tradizionale, che una Pubblica Amministrazione era chiamata a fornire in epoca non molto lontana e per questo mi sembra che la sfida che viene raccolta attraverso questa Carta sia significativa anche per questo aspetto, perché anche per la parte dell'esercizio autoritario di funzioni e compiti si pone su un piano paritario, ascolta il proprio referente, che non è più il destinatario finale passivo del provvedimento, bensì ne riceve suggerimenti e ascolta le osservazioni che ne provengono per migliorare la qualità nell'intenzione di mettere a punto un sistema per migliorare la qualità del sistema complessivo dell'economia del territorio sul quale va ad insistere questa procedura.

Un altro aspetto che era stato molto apprezzato e che è stato giustamente già presentato è quello dell'integrazione tra le risorse interne. Uno degli aspetti significativi della "Regione che cambia" è stato proprio quello di non lavorare contro i dipendenti – io sono un dipendente storico della Regione – bensì quello di valorizzare le risorse interne, attraverso la formazione, secondo le istanze che provenivano dalle Aree per formare i funzionari più attenti e in ambiti specifici affinché, poi, questi potessero costituire in volano per ulteriori iniziative che sono state non solo accolte, ma

implementate e portate in maniera esponenziale all'attenzione della Giunta e quindi fatte patrimonio comune di tutta l'Amministrazione regionale.

Volevo dire che questa prima Carta dei Servizi, ci auguriamo che sia la prima di cento future Carte dei Servizi. Grazie.

MODERATORE

Chiamiamo ora la dottoressa Rosalba Filosa Martone, docente di Economia e Gestione delle imprese dei servizi pubblici, la quale dovrebbe parlarci della customer satisfaction.

ROSALBA FILOSA MARTONE

Inizio questo mio intervento facendo i complimenti alla Regione Campania, che ha posto in essere questa iniziativa perché io sono solita parlare di queste cose da un punto di vista teorico, nelle aule con i miei studenti, fornire anche un esempio pratico di applicazione, mi sembra un passo davvero molto importante. E poi voglio fare i complimenti a STOA' perché mi ha dato l'opportunità attraverso una serie di corsi di formazione che abbiamo fatto con gli URP, di vedere se le cose che noi teoricamente studiamo, hanno poi una loro applicazione pratica perché, secondo me, tutto questo processo della Carta dei Servizi e di tanti altri strumenti che la normativa ha imposto, richiedono un accompagnamento. La norma non è cambiamento, la norma è lo stimolo al cambiamento, poi il cambiamento deve passare attraverso le persone e queste persone, come diceva Paolo Albano, non si svegliano la mattina cambiate, devono essere accompagnate in questo processo. Infatti la Carta dei Servizi ha 10 anni e soltanto qualche mese fa è stata emanata la direttiva di come attuare le indagini di customer satisfaction. Carta dei Servizi, miglioramento continuo, URP... sono tutti strumenti che tendono verso il miglioramento continuo. Bisogna cominciare da uno di questi, non importa da quale, l'importante è che il processo cominci. Dobbiamo necessariamente cominciare questo processo di miglioramento e dobbiamo portarlo avanti senza mai interromperlo, altrimenti tutto si ferma. La Carta dei Servizi e l'indagine di customer satisfaction sono tra di loro strettamente collegati perché la Carta dei Servizi è un patto, un momento di manifestazione, ma accanto a ciò ci vuole un processo, il processo della customer satisfaction e dell'ascolto, l'ascolto del cliente interno, dell'utente, delle istituzioni, vedere se quello a cui noi abbiamo pensato veramente è ciò che crea valore.

È fondamentale nell'indagine di customer, così come viene descritta nella Direttiva del 24 marzo 2004 che siano dei processi continui, coordinati, e in cui le persone si sentano ascoltate, cioè dobbiamo offrire dei servizi che siano efficaci per il cliente, ma prodotti in maniera efficiente: dobbiamo fare anche un discorso di miglioramento dei processi interni, perché la qualità si offre all'esterno solo se esiste all'interno – si parla appunto di marketing interno, il dipendente si deve sentire a suo agio, si deve sentire valorizzato, deve sentire che quello che fa gli permette di consegnare valore al cliente, altrimenti, se egli stesso si sente vittima di un procedimento, è meno disponibile a mettere a suo agio l'utente perché questi subisce le inefficienze interne. Quindi Carta dei Servizi come patto, ma customer satisfaction come ascolto, efficacia ed efficiente.

Chiudo con una frase non mia, ma che rappresenta bene questo processo: "Facciamo bene le cose giuste" perché le risorse che noi utilizziamo sono risorse della collettività e in quanto tali dobbiamo creare valore per la collettività e per il cliente. Grazie

MODERATORE

La parola al prof. Antonio Oddati.

ANTONIO ODDATI

Vorrei cominciare da una considerazione e cioè che la Pubblica Amministrazione, in particolare la Regione Campania, certo sta cambiando e lo sta facendo a cominciare da come parla, nel senso che sta cambiando lessico. Prima si diceva e si continua a dire "determinare, deliberare decretare" e però affianco a questo cominciamo a dire "comunicare, partecipare, valutare". Questo cambiamento

di linguaggio rinvia al fatto che, se cambiamo modo di parlare, cambiamo modo di comportarci perché quello che diciamo è direttamente collegato con quello che facciamo.

Ebbene, c'è un'altra parola che oramai si usa molto: qualità. La parola "qualità" è oramai di moda nella PA, anche se, però, il rischio che si corre quando utilizziamo questa parola è quello di prendere categorie che sono proprie dell'impresa privata e portarle di qua senza alcuna mediazione. Noi siamo amministrazione pubblica che si fonda sulla legge. Questo non lo dobbiamo dimenticare, non possiamo diventare impresa privata, dobbiamo curare il cittadino come cliente, sapendo bene, però che non possiamo dare tutto al cittadino perché magari quel suo interesse contraddice quello che è l'interesse generale. In relazione a ciò, credo che la Carta dei Servizi è proprio questo: è mettere insieme interesse particolare e interesse generale.

Peraltro, e questo credo sia la sostanza del lavoro che abbiamo fatto: nel momento in cui siamo chiamati dalla PA e dalla norma – penso al Decreto legislativo n. 29/93 e al Decreto legislativo n.286/99 – siamo chiamati ad utilizzare bene le risorse e a mettere in relazione queste risorse con il risultato da raggiungere. Finalmente ogni operatore della PA sa che il suo contributo produce un effetto che è l'insieme degli obiettivi che si devono raggiungere: quello che io faccio ha ragione d'essere perché concorre a raggiungere l'obiettivo comune.

Tuttavia si è introdotto nella PA un'altra forma di burocratismo: la burocrazia della valutazione. Individuo degli obiettivi in funzione dei quali vado a misurare il comportamento e tutte le cose che ci ha raccontato egregiamente Antonio Fiorella. Questa è burocrazia se noi non andiamo a declinare l'efficacia dai punti di vista che questa determina. C'è sicuramente un'efficacia interna, come la chiamano i valutatori, e cioè mettere in relazione le risorse che utilizziamo con l'obiettivo che intendiamo raggiungere e questo è il punto di vista dell'organizzazione. Ma c'è un'altra forma di efficacia: quella esterna: posizionare le risorse in relazione agli obiettivi da raggiungere dal punto di vista di chi ne fruisce, ecco la sostanza della Carta dei Servizi, sapere, cioè mettere insieme i punti di vista, tener conto di tutti i portatori di interesse: il decisore, che ha il potere di posizionare le risorse e dare indicazioni strategiche; gli operatori, che hanno l'interesse di essere riconosciuti per il lavoro che fanno – abbiamo fatto un'indagine di clima che la dice lunga su cosa pensa l'operatore della Giunta Regionale – e poi c'è quello dei destinatari (cittadini, imprese...).

Io voglio dire che questa Carta dei Servizi egregiamente si pone il problema dei portatori di interesse. Io vorrei leggere l'art. 8 del Regolamento di Pubblica Tutela "la Carta dei Servizi e il rispetto degli impegni scaturenti dalla sua adozione danno vita a un processo partecipativo che coinvolge tutti gli uffici dell'Area, l'attuazione della Carta è tra gli obiettivi principali dell'azione di tutti i dirigenti, gli impegni ivi contenuti e le modalità di esercizio della Pubblica Tutela verranno pertanto considerati oggetto di valutazione delle prestazioni della dirigenza" e in altro luogo della Carta si dice non solo che la valutazione è condotta con i canoni e gli strumenti che la PA prevede, ma è consentita anche attraverso il parere del cittadino, che può esprimere il suo giudizio sulla performance organizzativa.

E allora è evidente che dobbiamo rompere non solo il vecchio burocratismo, ma anche il nuovo: quello di pensare, cioè, che le nuove indicazioni legislative vanno determinate così come la norma ci detta. Bisogna sapere interpretare. Sentivamo prima dai vari interventi, che c'è un portato di indicazioni, che non sono solo atti normativi, ma sono soprattutto anche linee guida del Ministro Mazzella relativamente alla customer, quelle relative al benessere organizzativo e quelle della Direttiva Ciampi del 1994. spero che Ciampi sia conservato al nostro Paese per lungo tempo perché ha dato un contributo straordinario e noi siamo contenti anche perché lui ci ha consentito di essere qui quando nel 1994 volle definire i principi su cui si fondano i servizi curati dalla PA e individuò principi di natura costituzionale, come l'eguaglianza, la continuità, l'imparzialità...e principi di natura gestionale, come la libera scelta, l'efficacia e l'efficienza.

Io vorrei chiedere all'Onorevole Valiante di farsi carico, presso il nucleo di valutazione della Giunta Regionale, di questa esperienza, cioè di segnalare al nucleo di valutazione che c'è un'esperienza forte di valutazione che muove dal basso, perché a partire dalla possibilità di costruire un sistema di valutazione partecipata, come quella che qui abbiamo avviato, io credo che realmente decliniamo il cambiamento. Grazie

MODERATORE

La parola al dottore Falessi, Coordinatore dell'AGC Agricoltura, Caccia e Pesca.

ANTONIO FALESSI

Non mi tratterrò sulla Carta dei Servizi perché è stato detto tutto, ma su aspetti di carattere generale, per parlare di un percorso nel quale la Carta finisce per essere l'indicatore che collauda una serie di spinte al cambiamento avviato nell'amministrazione.

Credo che i dirigenti in sala non abbiano difficoltà ad ammettere che, se non ci fosse stato il sistema di valutazione della Giunta Regionale, noi la Carta non l'avremmo avuta.

Come è nata questa Carta? È nata da una circostanza fortunosa: a Salerno, nei nostri uffici dell'Agricoltura, lo STAPAC di Salerno, c'era Fiorella, che aveva partecipato ad un master alla Bocconi, ed un nuovo Dirigente, Landi, un dirigente asciutto, essenziale, teso al risultato, il quale lanciò l'idea della realizzazione della Carta dei Servizi per il mio Settore, visto che in quel periodo si parlava della definizione degli obiettivi per il 2002. Argomento difficile, nuovo...fatto sta che l'impegno che ha posto in essere gli ha consentito di riuscire a concludere in maniera positiva quell'esperienza.

Questo obiettivo inizialmente era stato affidato ad un unico ufficio e poi è stato esteso a tutta quanta l'Area. In questo senso l'ufficio di Salerno ha avuto un ruolo di coordinamento, spinta e consulenza su tutti gli altri. Noi siamo un'Area grande ed è evidente che bisogna fare in modo che certe esperienze crescano prima all'interno dell'Area e poi si diffondano all'esterno.

Quello della Carta dei Servizi è un lavoro che tutta la struttura assapora con piacere e soddisfazione perché è il frutto di un'attività che è venuta dal basso, oltre che avvalersi delle indicazioni di esperti. Standardizzazione: questo è un altro valore della Carta dei Servizi, la standardizzazione delle attività e dei processi che sono stati censiti. Il tutto si è sviluppato in un respiro di alta integrazione, prima all'interno dell'Area e poi al suo esterno. Quando si devono trasferire queste esperienze, c'è bisogno di un soggetto che sappia trasferirle, di un gruppo che faccia da battistrada per le esperienze nuove. Questo gruppo, poi, deve fare un lavoro che possa essere trasferibile e riproducibile. Noi adesso consideriamo la Carta come un punto di partenza, abbiamo avviato le procedure per insediare un comitato di controllo misto, che è preposto alla tutela e che sia un mezzo per stabilizzare la Carta con le sue appendici operative. Ma è un punto di partenza anche perché, in questo modo noi diamo molta importanza al fattore comunicazione, soprattutto per richiamare l'attenzione dell'utente su questo strumento nuovo, per metterlo in condizione di dare il suo contributo al cambiamento e di saper esercitare i diritti che la normativa attribuisce loro.

Noi siamo sotto riprogrammazione, quindi possiamo dedicarci alle altre cose, ivi compresa la Carta dei servizi. Penso che potremo fare un lavoro operativamente fruibile nel corso di quest'anno stesso; già ci stiamo lavorando, perché i 250 processi elementari li raggruppiamo in non più di 4 famiglie. Voi sapete che per il POR noi pratichiamo il controllo di gestione e ci impegniamo ad estendere il controllo di gestione a tutto il resto delle attività che faremo, inclusa la Carta dei Servizi. Quindi io penso che alla scadenza del monitoraggio che trimestralmente facciamo per il POR, metteremo anche le rilevazioni in ordine alle altre cose che dobbiamo fare, per fare della Carta uno strumento che deve consentire di poter operare quei cambiamenti fondamentali; la Carta, quindi, come uno strumento inserito in un cruscotto di comando per le attività che l'area deve svolgere e per indirizzare gli obiettivi verso requisiti di maggiore efficienza e maggiore valore complessivo.

Quello che ci attende è un lavoro impegnativo, che noi ci impegniamo a portare a termine. Grazie.

MODERATORE

La parola al dottor Valiante, Vicepresidente della Giunta Regionale della Campania.

ANTONIO VALIANTE

Voglio innanzitutto esprimere le felicitazioni, i complimenti per questo tipo di lavoro, il quale si pone nel solco di un impegno che, come Governo regionale, avevamo assunto all'atto dell'insediamento. Un ringraziamento a chi ci ha lavorato con professionalità e capacità. È un lavoro che si fa all'interno dell'amministrazione, il che significa che nel momento in cui l'amministrazione è un apparato stimolato ed adeguatamente sostenuto, è in grado di produrre e di farlo in modo adeguato.

All'inizio, l'amministrazione regionale della Campania, si è posta due questioni essenziali: quella del modello complessivo di regione, e quella che è la traduzione completa della macchina amministrativa. Sul modello intervengono fattori complessi che sono interni ed esterni alla Regione. Io credo che quando pensiamo alla Regione, oggi, e la intendiamo collocata adeguatamente all'interno dell'assetto istituzionale del nostro Paese, dovremmo immaginare un organismo che abbia tre elementi costitutivi fortemente integrati: uno di tipo legislativo-programmatico; uno di capacità di governo adeguato, nel senso che bisogna avere la forza di saldare l'azione della Regione all'intero assetto istituzionale, per far sì che la Regione non cammini da sola. Di qui il discorso del trasferimento dei poteri alle altre istituzioni, quindi la capacità di vivacizzare l'intero assetto istituzionale della realtà regionale e della macchina regionale. Questa diventa un nucleo fondamentale, in cui l'ufficio più sperduto è collegato sempre collegato al centro decisionale più importante, anche per garantire un rapporto stabile fra istituzione e cittadino. E siccome il primo compito delle istituzioni è quello del governo del bene comune, è lì che matura il giusto equilibrio tra l'interesse del cittadino e l'interesse del cittadino-comunità. Qui si salda in una condizione essenziale, il ruolo dell'apparato, che un tempo aveva un potere in sé, mentre oggi, in questa fase che è ancora di transizione, deve capire quali sono gli obiettivi, qual è il punto finale verso cui tendere per costruire adeguatamente le condizioni per poterlo raggiungere.

Questo è il modello di Regione che intendiamo realizzare, soprattutto se consideriamo che siamo a valle di un percorso di assestamento dei poteri (basti vedere la riforma del Titolo V). Anche per questo vogliamo mettere in campo una Carta dei Servizi, intesa sostanzialmente come un patto, un patto che traduce in sé la garanzia del rapporto fra il cittadino e la PA.

La Regione si assume questa responsabilità per sé e per la rete di istituzioni e di governi che si muovono sul territorio. Essa è un punto di riferimento essenziale, un punto di partenza eccellente e forte, che però va sviluppato e su cui bisogna intensificare il lavoro.

Io credo molto nelle risposte e nelle reazioni dei cittadini e nelle manifestazioni della loro soddisfazione. È dalla risposta che arriva dal cittadino che si misura e si verifica l'incidenza che il modo di produrre della PA ha sull'attività produttiva di una comunità, sul modo di organizzarsi di una comunità, sul modo di vivere i servizi.

Questo lavoro, dunque, deve essere un processo che modifica dalle fondamenta il modo di organizzarsi della PA, da un lato per esprimere adeguatamente le azioni di governo e dall'altro per rappresentarle e organizzarle in modo da dire al cittadino che la PA è sua amica.

C'è un altro aspetto da non trascurare, che è quella della partecipazione. Oggi i canali tradizionali della partecipazione si vanno modificando e qui l'informazione diventa essa stessa importante così come diventa determinante la partecipazione nel percorso di conoscenza e di trasmissione verso il cittadino. Ma altrettanto determinante è la capacità di lettura e comprensione del messaggio che il cittadino invia all'amministrazione, perché oggi la partecipazione si consuma su questo terreno, sul terreno della comunicazione, che diventa premessa della partecipazione.

Su questo, il lavoro che la Regione Campania sta facendo è un lavoro prezioso, che va arricchito e sviluppato, e penso che stiamo sulla buona strada. Grazie.